

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми)

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ  
КІНОРЕСТОРАНУ «RE'LUX»))»**

**Виконавець:**

Студентка 4 курсу 10 групи

Факультету міжнародної економіки

Ковальова Карина Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)      /підпис/

**Науковий керівник:**

\_\_\_\_\_ канд. геогр. наук, доцент \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ Ярьоменко С. Г. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)      /підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

### Ковальова К. В. «Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі кіноресторану «Re'Lux»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

за програмою «Готельно-ресторанна справа»

Одеський національний економічний університет. – м. Одеса, 2020 рік

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаної літератури.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес організації праці персоналу та мотиваційних механізмів його стимулювання на підприємстві ресторанного господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів, пов'язаних з можливістю удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ресторанного господарства.

Проаналізовано теоретичні аспекти системи мотивації праці, базові принципи мотивації праці, а також мотиваційні аспекти для персоналу підприємства ресторанного господарства, виробничу діяльність підприємства, структуру персоналу за якісним складом, проведений аналіз існуючої системи мотивації праці.

Запропоновано процедуру оцінки працівника для стимулювання як з матеріальними, так і нематеріальними характеристиками, матеріальні стимули: оплата праці на основі зростання виробітку, Запропоновано поетапну адаптацію новий працівників підприємства, критерії оцінки адаптації та швидкої інтеграції до персоналу.

Ключові слова: мотивація праці, організація праці, кіноресторан, підприємство ресторанного господарства, якісний склад персоналу.

## ANNOTATION

### Kovaliova K. "Improvement of the system of work motivation at the restaurant business (on the example of the film restaurant" Re'Lux ")"

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business"

under the program "Hotel and restaurant business"

Odessa National Economic University. - Odessa, 2020

Qualification work consists of an introduction, three sections of the main part, conclusions, list of references.

The object of research in the qualification work is the process of organizing the work of staff and motivational mechanisms for its stimulation in the restaurant business.

The subject of research is a set of theoretical and practical aspects related to the possibility of improving the system of work motivation in the restaurant business.

Theoretical aspects of the system of labor motivation, basic principles of labor motivation, as well as motivational aspects for the staff of the restaurant business, production activities of the enterprise, the structure of staff by quality, analyzed the existing system of work motivation.

The procedure of employee evaluation for incentives with both tangible and intangible characteristics, material incentives: wages based on the growth of production, Proposed gradual adaptation of new employees, criteria for evaluating the adaptation and rapid integration into staff.

Key words: work motivation, labor organization, film restaurant, restaurant enterprise, high-quality staff.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	6
1.1 Поняття персоналу, його склад і структура	6
1.2 Мотивація праці у закладі ресторанного господарства	11
1.3 Базові основи мотивування працівників підприємств	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА «RE'LUX»</b>	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Re'Lux»	24
2.2 Аналіз трудових ресурсів підприємства «Re'Lux»	31
2.3 Аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві «Re'Lux»	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «RE'LUX»</b>	48
3.1 Підходи до покращення мотивації праці персоналу підприємства	48
3.2 Практичні рекомендації щодо покращення мотивації праці на підприємстві «Re'Lux»	53
<b>ВИСНОВКИ</b>	62
Список використаних джерел	64

## ВСТУП

Відсутність механізмів розвитку системи мотивації не дозволяє підприємствам готельно-ресторанного господарства протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища, і вирішувати практичні проблеми. Ситуація ускладнюється недостатністю наукових досліджень у галузі розвитку системи мотивації персоналу, та демотивованістю працівників підприємств щодо вирішення тактичних і стратегічних завдань, які ставить перед ними керівництво. Це дещо гальмує розвиток підприємств ресторанної та готельної справи у цілому.

Для вирішення визначеної проблеми інтерес в контексті обраної теми являють праці вчених, у яких закладено основні теоретичні положення щодо розвитку системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних механізмів на підприємствах, а саме: Герасименка В. Г., Балабанова Л. В., Гринько І. М., Мушкіна І. , Комарова Е. И., Хміль Ф.І., Юкіша В. В.

Однак слід відмітити, що серед сучасних учених, які займаються даною проблематикою, не достатньо уваги приділяється аспектам розвитку системи мотивації персоналу готельно-ресторанного господарства загалом та, зокрема – розробці та впровадженню мотиваційних механізмів. Гостра потреба у вирішенні цих питань визначає актуальність даного дослідження, його цілеспрямованість і зміст, а також – практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування поняття мотивації праці персоналу підприємства ресторанного господарства, розробка рекомендацій щодо покращення мотивації праці для працівників досліджуваного підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі завдання:

- з'ясування сутності мотивації праці персоналу, його теоретичні аспекти та особливості мотивування персоналу;
- дослідження операційної діяльності підприємства, існуючої системи організації праці та мотивації працівників закладу;

– розробка рекомендацій щодо покращення мотиваційних аспектів у діяльності відповідно до функціональних обов’язків персоналу.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес організації праці персоналу та мотиваційних механізмів його стимулювання на підприємстві ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти поняття персоналу, його мотивації та механізмів впливу на персонал, стимулювання та підвищення ефективності праці.

У кваліфікаційній роботі застосовано методи системного аналізу, абстракції та аналогії, порівняння та економіко-статистичного моделювання. Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових методів: сходження від конкретного до абстрактного, аналізу та синтезу, загального взаємозв’язку, розвитку, історичності, об’єктивності, цілісності. Для обробки та аналізу інформації використовувалися комп’ютерні програми Microsoft Word і Microsoft Excel.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, таблиці, рисунки, висновки та список використаних джерел.

За даною темою дослідження було опубліковано тези конференції:

Ковальова К. В. Мотивація закладу ресторанного господарства / К. В.

Ковальова // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. – Т. 2. – Одеса: ОНЕУ, 2020. – С. 386-390.

## ВИСНОВКИ

На основі поставленої мети за визначених завдань нами зроблено наступні висновки:

1. Персонал підприємства може розглядатись як трудові ресурси, визначаючи його як зовнішній ресурс для наймання на роботу. Крім цього, персонал має відповідні кваліфікаційні, функціональні, рольові характеристики, а також соціальну складові, відрізняється складною структурою та постійною динамікою як за економічними, так і соціальними, технологічними аспектами.

2. Визначено, що мотивація праці є компонентом трудової діяльності працівників підприємства, і характеризується як процес у діяльності, так і система організації цієї діяльності.

3. Проаналізована теоретична література дає змогу визначити чинники, що впливають на розвиток персоналу ресторану: політико-правові, регламентація діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, соціальні, економічні, екологічні, що можуть визначатись як зовнішні та формують зовнішнє середовище функціонування підприємства.

4. Визначено, що мотивація також складається та взаємопов'язана з ціннісними орієнтирами людини, стимуляторами, включає індивідуально-психологічні та соціально-демографічні характеристики персоналу.

5. Досліджуване підприємство «Re'Lux» має специфічне позиціонування серед інших закладів ресторанного господарства, входячи до складу розважального комплексу кінотеатру. Проаналізована операційна діяльність підприємства вказує на позитивну динаміку зростання доходів підприємства, відноснів позитивні зрушення у покращенні виробничої діяльності.

6. Охарактеризовано організаційну структуру управління персоналом, визначено функціональні обов'язки працівників, розглянуто показники руху середньооблікової кількості працівників.

7. Зростання обсягів у операційній діяльності сприяло розширенню штату працівників. Якісні характеристики рівня освіти вказують на зростання частки

працівників з базовою вищою освітою, проте у звітній досліджуваний рік зросла плинність кадрів, що може негативно вплинути на якість надання послуг підприємства та організаційні аспекти управління.

8. Розрахунок показників ефективності використання праці персоналу показує позитивну динаміку виробітку, стимулювання товаробороту, матеріальної зацікавленості працівників.

9. Проведений аналіз існуючої системи мотивації праці виявив ряд особливостей: застосовуються критерії оцінки роботи при нарахуванні премій (матеріальної зацікавленості) працівників, проте необхідний більш ретельний підхід при наборі персоналу, а також чіткі та зрозумілі критерії для кар'єрного зростання персоналу. Важливим для працівників є підвищення кваліфікації, яке ув'язується із матеріальним стимулом та потенційним кар'єрним ростом.

10. Запропоновано процедуру оцінки працівника для стимулювання як з матеріальними, так і нематеріальними характеристиками. Запропоновані критерії претендента на працівника персоналу корелюються із запитом працівників на більш відповідальну кадрову політику відбору персоналу.

11. Запропоновано матеріальні стимули: оплата праці на основі зростання виробітку (рухома ставка зарплати), рекомендовано показники для розрахунків. Пропонується також оплата праці при бригадному типі обслуговування споживачів та розподіл зарплати відповідно до категорії працівника, кваліфікаційного рівня, досвіду, трудової участі у наданні послуги тощо.

12. Запропоновано поетапну адаптацію новий працівників підприємства, критерії оцінки адаптації та швидкої інтеграції до персоналу, запропоновано бонусні програми для кращих працівників підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко В. Г. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В. Г. Герасименка, О. Л. Михайлюк. - К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. - 332 с.
2. Жариков В.Д., Кирсанова Д.А. Формирование системы управления персоналом на промышленном предприятии. Актуальные вопросы экономики и управления. Т.11, № 5, 2016. С. 5 – 10.
3. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами. Вестник Краунц, серия «Гуманитарные науки». №1 (21) 2013. С. 56 – 62.
4. Ярмоменко С.Г. Підходи до оцінки ефективності системи управління підприємства ресторанного господарства /Дейнега З.В.// Туристичний та готельно-ресторанний бізнесу. Винний тагастрономічний туризм: поєднання освіти,технологій та бізнесу: збірник матеріалів круглого столу в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Технології харчових продуктів і комбикормів» (м. Одеса,27 вересня 2018 р.) /ОНАХТ: Одеса, 2018, –101 с. (с. 59-62).
5. Галасюк С.С. Аналіз ефективності функціонування туристичних підприємств України в умовах сьогодення / С.С. Галасюк, Д.В.Бурдовіцина // Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан,тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції(м. Львів, 22-23.12.2017р.). У 2-х частинах. –Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1.– С. 80-83.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
7. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства / О.В. Корнієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_31/Zmist/20PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf).



8. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій / О.С. Телетов, Ю.О. Олефіренко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2011. – № 4. – С. 18–26.
9. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
11. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу / Л.Ю. Комар // Управління розвитком. – 2012. – № 10. – С. 17–21.
12. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства / Л.С. Федорняк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2008. – Вип. 4. – Т. 1. – С. 253–257.
13. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. №4 [Электронный ресурс]. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>
14. Гончаров В.Н. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці і трудової мотивації: Монографія. / Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. – 2015. – 200 с.
15. Лозовский О.М. Мотивация трудовой деятельности персонала в управлінні організацією// Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська наукова платформа». - 2018 р. – 120 с.
16. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf).
17. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль : Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.

18. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
19. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін //Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
20. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management)/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
21. Аберкромби Н. Социологический словарь / Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. Тернер; под ред. С. Ерофеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2004. – 620 с.
22. Психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494с.
23. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
24. Юрчишин В .В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – №3. –С. 13-20.
25. Плугарь Е.В. Организация контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис. канд. экон. наук за спец.08.00.04 – Экономика и управление предприятиями. – Симферополь: Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, 2010. – 278 с.
26. Алмашій Я.І. Діагностика комплексної ефективності діяльності туристичних підприємств / Яніна Ігорівна Алмашій: Дис.. канд. экон. наук спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Ужгород: ДВНЗ "Ужгородський національний університет", 2013. – 357 с.
27. Колесник О.О. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг / Колесник Ольга Олександрівна: Автореферат дис. канд. экон. наук за спец. 08.00.10 – статистика. – Київ; Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2011. – 21 с.

28. Остап'юк Н.І. Державне регулювання розвитку туристичної галузі в Україні / Остап'юк Наталія Іванівна: Дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2011. – 176 с.

29. Щепанський Е.В. Науково-методичні засади стимулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону / Щепанський Едуард Валерійович: дис. канд.. екон. наук за спец. 08.10.01 – розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. – Київ: НДЕІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2003. – 156 с.

30. Зяблицев, Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики / Дмитро Володимирович Зяблицев: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.

31. Чумаченко О.В. Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. – 2010. – Вип. 1. – С. 72–75.

32. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.

33. Єлісєєва О.К. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія / О.К. Єлісєєва, О.О. Третьяк, В.В. Узунов; Під. ред. д.е.н., проф. В.М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісєєвої. – Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006. – 188 с.

34. Білецька Г. С. Підходи до формування системної мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69..

35. Хилл Наполеон. Думай и богатей / Наполеон Хилл. – М. : ФАИР, 2008. – 272с.
36. Рассадін В.В. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу // Праця і соціальні відносини – 2015. №3. с. 53-59
37. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. / В.Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
38. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов //Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
39. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
40. Берг О. Мотивация на ура / О. Берг [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
41. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарєв, Н.С. Лазарєв // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.
42. Андреева Е. Компании, у которых есть чему поучиться /Е. Андреева. – К.: Стандарт, 2004. – 296 с.
43. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.
44. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
45. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137141.
46. Сайт компанії «Ресторанний консалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.recon.com.ua>

47. Новікова О. В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник / О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров, Л. І. Чубар. — Х. : Світ Книг, 2014. — 411 с.

48. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць: у 3 т. / КНЕУ. — К., 2010. — Т. 1.

49. Ковальова К. В. Мотивація закладу ресторанного господарства / К. В. Ковальова // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. — Т. 2. — Одеса: ОНЕУ, 2020. — С. 386-390.